

간호의 질 통제 방법—과정적 측면

박. 성. 애
(서울의대 간호학과 교수)

1. 간호관리자의 의사결정과 간호평가

간호과정은 양질의 간호를 제공하기 위한 문제해결 과정이고 간호행정, 관리의 궁극적 목적은 효율적인 간호과정을 통해서 좋은 간호를 제공하는데 있다. 따라서 어떤 간호가 좋은 간호이며, 또한 그러한 좋은 간호를 어떻게 정확하게 평가할 수 있는가 하는 간호 평가는 간호행정, 관리자가 의사결정을 하는데 가장 중요한 관심사가 되는 것이다.

2. 간호평가의 세가지 측면

1) 구조적 측면의 평가

구조적 평가기준: 물리적 시설, 행정과정, 간호원 자격, 의사소통 체계, 인력개발과정

2) 과학적 측면의 평가

과정적 평가기준: 간호원의 직무, 기능, 활동

3) 결과적 측면의 평가

결과적 평가기준: 간호의 결과 기대되는 임상현상, 활동정도, 환자의 지식, 자가간호 기술

3. 간호평가 방법

1) 소급평가: 환자가 퇴원한 후 퇴원환자 기록감사, 퇴원환자 면담, 퇴원환자 설문지조사, 환자협의회를 통한 평가

2) 동시평가: 환자가 입원해 있는 기간동안 이루어지는 평가(환자기록 감사, 환자면담 및 관찰, 간호원 면담 및 관찰, 환자간호협의회)

4. 과정적 측면의 간호평가와 근무성적 평정

근무성적평정은 상급자—하급자 관계(코칭, 카운셀링, 징계 등) 기록, 근무평정면담, 관찰 등을 통해서 간호업무를 정확하고 객관적으로 평가하므로써 간호업무를 통제하는 방법이다.

근무성적평정은 일반적으로 상급자가 하급자의 업무를 평가하게 되는데 상급자는 평가자료의 부족, 평가기준의 모호성, 자신감 결여 등으로 평가를 꺼려하거나 관대하게 평가하려는 경향을 보이게 되며, 하급자는 평가자에 대한 신뢰도나 객관적 평가방법에 대한 부정적 반응과 간호평가 결과가 간호업무향상에 반영되지 못한다는 느낌으로 인해 근무성적 평정을 싫어하는 경향이 있다. 그러나 전문적이 외부의 통제없이 자가결정과 행위를 할 권리를 갖는 합법적 권한은 책임이 따르는 것이며 그 책임은 전문직내 표준에 의해 엄격히 통제되므로써 대사회적으로 전문직에 대한 인정을 받게 되므로 간호의 질을 통제하기 위한 간호원의 업무평가는 간호전문직으로 발전하기 위해서 필요불가결한 과제로 받아들여야 할 것이다.

간호원의 근무성적평정을 과정적 간호평가로서 적용하는 구체적 방법을 설명하기 전에 근무성적평정의 전제조건을 살펴보면 다음과 같다.

근무성적 평정의 전제조건

— 근무성적평정은 간호원의 업무를 향상시키는데 그 목적이 있다.

— 근무성적평정은 매우 어려운 과정이므로 정확하고 전문적인 기술을 적용해서 실시해야 한다.

— 정확하고 객관적인 근무성적평정은 많은 시간과 노력을 요하는 과정이며 대부분의 사람들이 싫어한다.

— 정기적이고 공식적인 근무성적평정을 효과적으로

하기 위해서는 매일매일의 간호업무평가가 이루어져야 한다.

— 상급자는 하급자의 업무를 평가하고 서면화해서 하급자 업무에 반영되도록 한다.

— 간호원의 근무성적 평정에 의해 대부분의 간호원의 업무, 기능, 활동을 평가할 수 있어야 한다.

근무성적평정의 활용

근무성적평정은 봉급인상, 승진, 전직, 이직시에 참고자료가 되며 개인의 훈련, 교육을 통한 인력개발 프로그램의 자료가 된다.

객관적인 근무성적평정이 이루어지지 않으면 업무성과와 보상제도가 관련이 없는 것으로 간주되므로 개인의 직무만족, 동기부여를 저하시키고 따라서 행정, 관리의 효과에 영향을 주게 된다.

— 근무성적평정은 서면화해서 정기적이고 공식적으로 이루어져야 한다.

— 근무성적평정 내용을 간호원이 알아야 한다.

— 간호원의 업무를 정확하게 평가할 수 있는 평가방법을 적용해야 한다.

— 평가자는 피평가자의 업무를 평가하기 위한 충분한 기회를 가져야 한다.

— 전체 평가기간에 해당되는 자에 한하여 업무평가가 이루어져야 한다.

— 평가자는 평가방법에 대한 전문적 훈련을 받아야 한다.

— 근무성적평정은 간호원의 자질, 특성에 대한 평가보다 간호행위에 대한 평가가 되어야 한다(Carroll & schneier, 1982).

근무성적 평정과정에서의 측정문제

1) 평가척도의 문제

간호원의 업무평가를 절대평가로 할 것인가, 상대평가로 할 것인가에 따라 평가기준이 달라질 수 있다.

2) 평가목적과 평가내용

간호원의 인력개발과 간호업무성과를 향상시키기 위한 목적으로 근무성적평정을 할 때 간호원의 자질평가나 간호결과 평가는 적절하지 못하며 간호활동을 중심으로 한 간호행위평가가 이루어져야 한다(Klasson, Thompson & Luben 1980, Rakich, Longest & O'Donovan 1977, Rowland & Rowland 1980).

그러나 보건의료기관에서 간호행정, 관리의 효과를 측정하기 위한 목적으로 간호평가를 할 때는 구조적, 과정적, 결과적 측면의 평가가 종합적으로 이루어져야

한다.

5. 근무평정 방법

1) 전통적인 척도법

전통적인 척도법은 간호원 개인의 자질, 특성에 관한 내용으로 모든 간호원에게 같은 평가지를 적용하고 합산한 점수로 평가했으나 일반적으로 1년에 한번 평가하므로 1년동안의 간호원의 업무를 반영하기 어렵고 한가지 평가형식에 의해 다양한 업무를 평가할 수 없으며 구체적인 행위와 관련없는 평가가 된다.

따라서 다양한 간호활동에 대해 구체적인 행위를 평가할 수 있는 척도가 필요하며 평가자에 따른 개인차를 최소한으로 줄일 수 있는 평가척도가 되어야 한다.

2) 서술형 평가

1년동안의 간호원의 업무에 대해 피평가자와의 인터뷰를 통해서 장점, 단점을 서술적으로 기술하는 방법으로서 시간소모가 많고 따른 평가방법과 병행해서 실시해야 할 필요가 있다.

3) 강제분산 평가

평가항목의 구분에 따라 피평가자가 골고루 분산되도록 평가하는 방법으로 관대평가를 방지할 수 있으나 대부분의 평가자가 평가를 기피하게 된다.

4) 행위중심척도 평가

각각의 직무에 따라 다른 평가 척도를 적용하기 때문에 평가척도 개발을 위한 시간소모와 노력이 많이 필요하다. 일반 간호원의 많은 수가 같은 업무를 하는 경우에 적용 가능하다.

5) 목표에 의한 판티(MBO)

상급자가 목표를 설정하거나 상급자—하급자가 함께 목표를 설정한 후 목표성취 결과를 평가하는 방법인데 병원에서는 환자의 요구의 변화가 심하고 명확하고 양적으로 측정가능한 목표를 설정하기 어려운 문제가 있다.

평가자

근무성적평정은 대부분 바로 상위적이 하급자의 업무를 잘 알고 있으므로 하급자의 업무평가를 하게 된다. 그러나 하급자의 업무에 대해 잘 모르는 상급자가 평가를 할 경우가 있는데 이때는 상급자, 동료, 하급자가 함께 평가에 참여하거나 다른 정보(환자, 동료, 다른 상급자)에 의해 평가해야 한다. 또한 평가자가 개인적 친분에 의한 편견을 가지고 있으므로 정확한

평가를 하지 못하거나 자가평가일 경우 정확한 평가가 될 수 없다.

평가오류

1) 관대평가 오류(Leniency Error)

하급자를 후하게 평가하는 경향으로 인해 생기는 오류

업무성과가 높은 간호원과 낮은 간호원을 구별하기 어려우며 따라서 교정활동에 평가를 반영시키기 어렵다.

2) 근접에 의한 오류(Recency Error)

1년에 1회 평가할 경우 최근의 업무에 의한 평가만 이루어지고 전체 기간동안의 평가가 되지 못하는 오류가 생길 수 있고 따라서 평가시기에만 업무성과에 관심을 갖게 된다.

3) Halo 효과

어느 한 평정요소에 대한 평가자의 판단이 다른 평정요소에 영향을 주거나 막연한 일반적 인상이 모든 평정요소에 영향을 미치는 오류

4) 모호한 평가기준

평가자의 일치된 반응을 할 수 있는 평가기준이 되어야 한다.

예) “매우 우수하다” “우수하다” “보통이다”
“만족스럽다” “적당하다”

5) 비교탄의 작성문제

비교탄은 평가내용에 대해 참고사항을 기재하므로서 타당성을 높일 수 있어야 하는데 최근의 업무성과나 개인의 단점만을 기재할 경우 오히려 오류가 생길 수 있다.

정확한 평가를 하기 위한 방법

간호원 개인의 업무성과를 정확하게 평가하기 위해서는 우선 평가자의 평가능력과 평가태도에 의해 생길 수 있는 오류가 없어야 한다.

(1) 평가자의 평가능력

— 직부 기술서에 명시된 피평가자의 평가행위를 알고 있어야 한다.

— 전체 평가기간동안의 피평가자의 업무를 관찰해야 한다.

— 평가항목과 평가방법을 알고 있어야 한다.

간호부서는 평가자들을 대상으로 평가능력을 향상시킬 수 있는 프로그램을 실시해야 한다.

(2) 평가자의 태도, 동기부여

1) 평가자가 정확한 평가를 하려고 노력하도록 보상 동기부여 조직분위기를 형성한다.

1) 근무성적 기록

다른 사람의 근무성적을 평정하는 것은 매우 어려운 일이며, 1년에 한번 공식적인 평정을 할 때 정확하게 반영하기 위해서 기록을 할 필요가 있다. 주목할만한 행위(Note worthy behavior)를 기록하는 카드에 간호원 성명, 사건발생 년월일, 사건내용, 간호관리자의 활동 등을 기술해서 공식적인 근무평정에 반영할 수 있다. 이러한 근무성적기록은 부정적 행위 뿐만 아니라 긍정적 행위도 기록하므로써 근무평정에서 근접에 의한 오류를 방지하고 법적 문제가 생겼을 경우 근거자료가 되며 의사소통 및 상담의 도구가 될 수 있다.

그러나 주목할만한 행위에 대해 간호원도 알고 있어야 하며 신중하게 기록하고 알리므로써 감정적인 반발이 생기지 않도록 해야 하며 특수하고 구체적인 행위를 기록해야 한다.

2) 근무평정 인터뷰

근무평정은 간호원의 업무를 향상시키는데 목적이 있으므로 정확한 평가가 되지 못하면 오히려 역효과를 낼 우려가 있다.

— 평가자는 적어도 2일전에 인터뷰 계획을 하고(20~30분 정도) 피평가자에게 평정계획의 목적을 이해시킨다.

— 평가항목별로 평가점수에 대한 타당성과 합리성을 갖출 것

— 솔직하고 진중한 태도로 면접에 임하고 방해받지 않는 분위기를 조성할 것

— 주목할만한 행위에 대한 기록을 참고로 하되 비평하지 말 것

— 평가항목마다 평가점수에 대한 피평가자의 반응과 의견을 묻는 쌍방향 의사소통을 한다.

— 간호원 스스로 업무성과를 높일 수 있는 계획과 다음 근무평정 인터뷰까지의 계획을 하도록 할 것

— 간호원이 평가자를 신뢰하도록 할 것.

3) 일상적 업무 지도(Day-to-Day Coaching)

간호 관리자는 간호업무중 주목할 만한 행위에 대해 매일매일 지도를 해야 한다.

— 행위를 지적하도록 하며 인신공격을 하지 않는다.

예) ○○환자의 9AM 투약이 정시에 되지 않았다.

— 전체적 문제로부터 개인적 문제의 순서로 문제의 중요성을 지적한다.

예) ○○환자의 법적문제가 생길 경우 병원이 고

소를 당하게 되고 병원에 고용된 간호원에게 책임을 묻게 될 것이다.

- 감독자 스스로 판단하지 말고 이유를 듣는다.
- 간호원 스스로 문제해결 방안을 갖도록 돕는다.
- 문제해결 과정의 각 단계별로 간호원의 동의를 얻고 기록한다.
- 기록과 추후 활동에 대한 동의를 얻는다.
- 사생활 문제를 깊이 파고 들지 않는다.

4) 간호원 징계

환자의 안전에 저해되는 불가피한 경우에 공평하고 최대한의 법적방어를 받을 수 있도록 조치한다.

또한 간호원이 충분히 이해할 수 있도록 알려준다.

5) 평가자의 불문률(Rules of Thumb)

- 평가자에 너무 의존하지 않는다.
- 융통성 있는 평가를 한다.
- 합리적이며 센스있는 평가를 한다.

완전한 평가자는 없으므로 잘못 평가할 때는 시정할 수 있으나 간호원으로부터 존경과 신뢰받는 평가자가 되어야 한다.

References

Carroll S.J. Schneier C E: performance Appraisal and Review Systems, Glenview IL, Scott, Foresman 1982.

Kjervik D.K.: progressive discipline in nursing; Arbitrators' decisions, J. Nurs Adm. 14(4), ; 1984, 34.

Klasson CR, Thompson DE, Lubben G,L; How defensible is your performance appraisal System; Personnel Adm. 25(12), 1980, 77.

Rakich J. Longest B.B, O'Donovan T; Managing Health Care Organizations, Philadelphia; Saunders, 1977.

Rowland H.S, Rowland B.L; Nursing Administration Handbook, Germantown, M.D; Aspen Systems Corporation, 1980.

Sullivan E.J & Decker P.J; Effective Management in Nursing, Addison-Wesley Comp, 1985. p. 311~340.

<50페이지에서>

나. 효과적인 훈계조치를 하려면

- 1) 가벼운 징계조치로서 소기의 목적달성
- 2) 기술적(Technical)인 방법을 이용하여 직원이 열등감을 느끼지 않게 처리하여 교정
- 3) 다른 동료직원에게 악영향을 주지 않아야 한다.
- 4) 일벌백계의 정신으로 처리하여야 한다.
- 5) 성인의 성격이나 습관을 교화하여 변화시킬 수 있다는 것이 쉽지 않음을 고려하여 기술적으로 유도되어야 한다.

참 고 문 헌

- 1) Nursing Management(A Systems Approach) Dee Ann Gillies p.379~454.
- 2) Management 18(A Short Course for Managers) Burt k. Scanlan p.85~106.
- 3) 조직이론, 오석중, p.281~320.
- 4) 현대행정관리론, 박연호·이상국 공저